

# 「戸田市版学校経営ルーブリック」について②

～「ルーブリックに魂を込め、学校管理職のリーダーシップ向上へ～」

## はじめに

学校管理職の「腹落ち」を図りながら、「リーダーシップ」というマジックワードを要素分解すべく策定した、「[戸田市版学校経営ルーブリック](#)」。本市では、教師が授業を振り返るツールとして「[アクティブ・ラーニング指導用ルーブリック](#)」を数年前に策定しましたが、この学校経営ルーブリックはいわばその学校経営版・学校管理職用に当たるものです。

今回は、実際にルーブリックをどのように活用しているか、詳細をお伝えします。

## 1. ルーブリック試行の3つの仕掛け ～評価面談から学校訪問まで～

令和5年度においては、試行に当たって、学校管理職又は学校組織全体として意識して本ルーブリックを使っていただけよう、以下のような3つの「仕掛け」を準備しました。

### (1) 人事評価に係る校長の当初申告教育長面談における活用

まず1つ目が、市内全小中学校の校長先生を対象とした、人事評価に係る校長の当初申告教育長面談（オンライン）における活用です。

具体的には、各校長から、本ルーブリックの視点と関連付けながら学校経営ビジョン等を報告していただき、教育長と教育部長から質問やアドバイスを行いました。

学校経営の見方・考え方の基本ともなる本ルーブリックを活用することで、各校長先生の中でもご自身の学校経



営ビジョンを1歩引いて俯瞰することや、日々の実践で上手くいっている部分、課題がある部分などを客観視する手助けとなりました。

### (2) 教育委員会定例会での学校プレゼンにおける活用

次に、毎月開催される会議（教育長、教育委員、市教委幹部で構成）である教育委員会定例会での活用です。

全国的にも珍しい取組だと思いますが、本市では、この定例会の中で「校長プレゼン」というものを採り入れています。

具体的には、市内の校長が順番に自校の学校経営についてプレゼンを行った後、教育委員からのシナリオなしの質問に答えていただく、というものです。

この取組自体は以前から行っていたのですが、今年度からは、この校長プレゼンに対しても、本ルーブリックの各視点を踏まえた質問を教育委員の皆様から投げ掛けていただくこととしました。



プレゼンは、今年度においては各中学校区の校長先生方が協働して行っています。

「主体的・対話的で深い学びを全校的に実現するための仕掛けは？」

「中学校区としてどのように育てたい子供達のビジョンを共有しているのか？」

こうした、本ルーブリックの視点を踏まえた鋭い質問が教育委員の皆様からあり、校長先生方にとっても自校の学校経営の強みや弱みについて改めて「一歩引いて」考える貴重な機会となったのではないかと思います。

### (3) 学校訪問における活用

最後に、本市では全校が年に1度、全教員が授業を公開し埼玉県教育委員会南部教育事務所や戸田市教育委員会の指導主事からフィードバックを受ける「学校訪問」を行っていますが、そこでもこのルーブリックを活用しています。

具体的には、まず、お昼に校長等を交えて行う「学力向上等に関する打合せ」の場で、私から本ルーブリックの視点のうち、各学校として現時点で「最も成果が出ているもの」と「最も課題だと感じるもの」は何かを尋ねました。

その上で、「最も課題だと感じるもの」について、現在どのような課題があるのかを深掘りし、一緒に課題解決に向けて考える熟議をさせていただきました。



ただし、この打合せは全体で15分と短いため、私の持ち時間も限られています。また、昨年度までの学校訪問では、私自身、授業を見て感じたことや、「この授業は素晴らしかった！」ということが色々ありながらも、実際に学

校にはその半分も伝えることが出来ていませんでした。

もちろん、各指導主事からは担当教科の授業についてのフィードバックを分科会で行っていますが、せっかく準備をして臨んで下さった学校に、学校経営全体についても何か価値あるフィードバックを提供できないだろうか、という思いから、本ルーブリックの5つの視点を踏まえた「フィードバックシート」を今年度から作成し、各学校に送付しています。

このシートには、教育長、教育委員、私を含めた事務局の幹部数人が、全体で1つのシートに、匿名でそれぞれの柱について学校訪問を通じて優れていると感じた点、改善を要すると感じた点、疑問に感じた点などについて、可能な限り、具体的な根拠（関係者の発言や授業・研究協議等での様子）を挙げて記載することとしています。

もちろん、フィードバックだけで行動変容につながるとは限りませんので、今後の見届けも重要になってきますが、各校の学校経営を多面的・多角的な視点から振り返る、まさに「視点（物差し・レンズ）」として本ルーブリックを活用していることがお分かりになるのではと思います。

なお、本市では今年度だけで約120件の国・自治体・民間等からの視察に対応していますが、学校視察においては、本ルーブリックに基づくフィードバックを受けたその後の取組について、校長プレゼンの中で触れていただくことで、改善のサイクルを回すことにつなげています。

## 2. 校長会議でのプレゼンテーション ～ルーブリックの各視点に照らして～

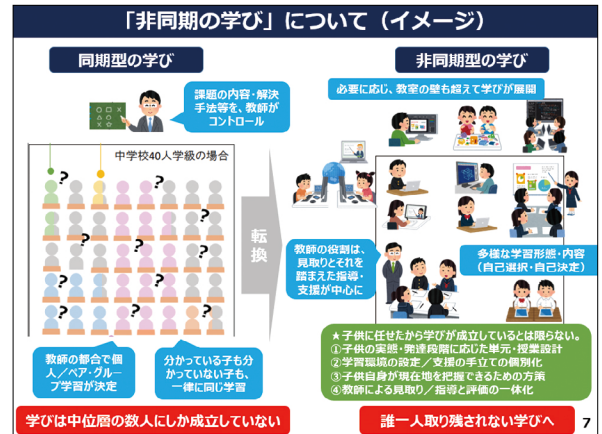
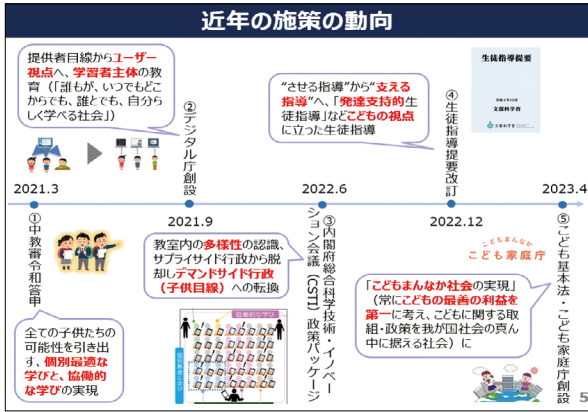
戸田市では、市内全・小中学校の校長で構成される「校長会議」を概ね月に一度開催しています。

そこでは、事務的な伝達のほか、本ルーブリックに照らして各学校に押さえていただきたいポイントなどを、プレゼンテーションの形でお伝えしています。

ごく一部ですが、それぞれの視点に対応して例を挙げると、以下ようになります。

### (1) ビジヨナリー

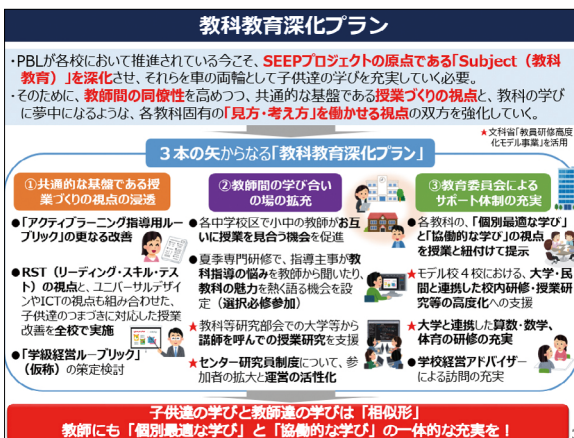
- ・ こどもを主語とした学校づくり



- 「教育総合データベース」の活用によるプッシュ型の支援の実施や RTI ミーティング (データに基づくケース会議) の実施

## (2) カリキュラム・デザイナー

- 「戸田市 SEEP プロジェクト」の原点である「Subject」で学びの改革を進めるための、「教科教育深化プラン」



- 授業改善が進んでいる学校の特徴 (①ビジョンの浸透、②こどもまんなか、③同僚性、④ PBL から教科への波及、⑤点を線・面に)
- 主体的・対話的で深い学びの視点での授業改善
- 子供が主語となる ICT 活用
- 「非同期の学び」

## (3) マネージャー

- 組織づくりの枠組み (ティール組織や進化的学習 (Evolutionary Learning) 組織など)
- 知の共有に向けて (組織的知識創造のための「SECIモデル」)
- 誰一人取り残されない不登校支援・特別支援教育

## (4) ファシリテーター

- 「強い」リーダー像からの脱却

私のリーダーシップ論	
伝統的なリーダー像	私の考えるリーダーシップ
リーダーは「正しい」答えを持っている → 過度な期待を抱いてないか?	リーダーも弱みを見せ、学び続ける → 失敗を通じて学ぶ柔軟さ
方向性を決定し、舵取り → 皆が「自分事」と捉えているか?	リーダーからファシリテーターへ → 当事者意識を促進
変化・改革を強力に推進 → 関係者がついてきているか?	変化の「熱」をコントロール → 不協和音と現状維持のバランス
カリスマ的な特定の人に依存 → その人が去った後どうなる?	リーダーシップを組織文化に埋め込む → 持続可能性を確保

- 教職員の人材育成 (経験学習モデル、ティーチングからフィードバック・コーチングへ、1on1 の実施手法)

## 3. 校長会・教頭会研修会 ～「物の見方」を問い直す、コーチングによる人材育成について学ぶ～

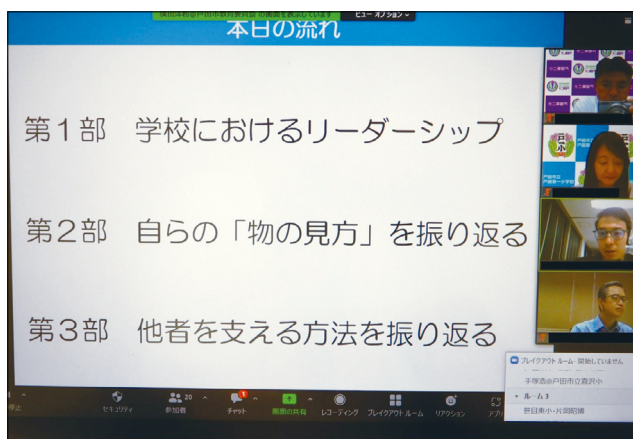
あわせて、校長会・教頭会の研修会でもこうした5つの視点に関連した研修を意図的に組み込んでいただく



ことで、学びを一過性の「線」ではなく長期的な「点」や「面」にすることを目指しています。

## (1) 校長会研修会等

例えば、令和4年度の校長会研修会では、学校におけるリーダーシップの概略紹介のみならず、グループワークを交えながら自身の学校経営目標と相反する行動を洗い出すことで「物の見方」を振り返ったり、これまでに周りの大人を支えた経験について校長間でフィードバックをしたりすることで、自身の中にある「変化への免疫」に気付くきっかけとしました。



こうしたワークの手法は、「子供だけでなく大人にも物の見方に応じた「発達段階」があり、その段階に応じた適切なサポートとチャレンジがあれば、大人になっても成長し続けることができる」という「構築発達理論 (Constructive Developmental Theory)」に基づくものです。

この構築発達理論は、大人でも人によって身の周りの現象をどう捉えるかは発達段階によって異なっていて、かつそれは固定的なものではなく、より複雑な発達段階に移行することが出来る、という考えを採っています。具体的には、大人には以下のような4つの「発達段階 (物の見方)」があるとされています (Drago-Severson (2009a, 2009b, 2012))。

### ① 自己有用型 (Instrumental Way of Knowing) 【ルール依存】

自己有用型の発達段階の方にとっては、自分のニーズ・関心を満たすことが関心事であり、「それが私にとっ

て何の意味があるか」「どうしたら自分の必要なものを得られるか」といったレンズで物事を見ています。

例えば、あなたが「GIGA スクール構想で子供達に1人台端末が配られるんだけど…」という声掛けをその方にしたとします。すると、「それって私に何の意味があるんですか？何を守ればいいのかだけ教えて下さい。」といった反応をするのが、このタイプの方です。

ルールに沿った「正しい」解決策を探し求めており、他者は自分のニーズの助けか障害として理解する傾向にあります。手順化された指示やサポートに心地良さを感じていますが、具体的な経験を抽象化して次に活かしたり、他者の視点を取り入れたりすることはまだ難しい段階と言えます。

### ② 環境順応型 (Socializing Way of Knowing) 【他者重視】

それより一歩進んだ、環境順応型の発達段階の方にとっては、他者の期待に応え、承認を得ることが関心事であり、「私を尊重／大事にしてくれているか」「承認してくれているか」といったレンズで物事を見ています。

例えば、先ほど①で挙げた声掛けをすると、「どうしたらいいですか？」といった反応をするのが、このタイプの方です。

他者からの期待や承認を得ることを求めており、そのため、批判や葛藤は避ける傾向にあります。自己有用型の方とは異なり、具体的な経験の抽象化や他者の視点を取り入れる器はあるものの、大切な人に反対意見を言ったり、衝突したりすることは個人関係に影響を与えると懸念しており、意見と人間関係を切り離して受け入れることはまだ難しい段階で、いわば人間関係で自我が規定されている段階と言えます。

### ③ 自己主導型 (Self-Authoring Way of Knowing) 【内省的】

さらに成長した、自己主導型の発達段階の方にとっては、自分自身の価値観 (軸) に正直にすることが関心事であり、「自分自身の高潔さ、基準、価値観に正直に生きているか」「目標を達成できているか」「自分は有

能か」といったレンズで物事を見ています。

例えば、先ほど①で挙げた声掛けをすると、「勉強が面白くないと考えている子供達の興味関心を引き出すキッカケになりますね。」といった反応をするのが、このタイプの方です。

自らの価値観・基準に基づく目標の達成に価値を見出しており、「自分の軸」を持ち、異なる視点を振り返ることができます。また、衝突は人生において自然なものとして理解しているので、環境順応型の人とは異なり、人間関係と意見の相違を切り離して考えることもできます。しかしながら、自分自身（の価値観）を一步引いた立場から批判することはまだ難しい段階と言えます。

#### ④ 自己変革型 (Self-Transforming Way of Knowing) 【相互連関】

最後の自己変革型の発達段階の方にとっては、自己のアイデンティティを振り返り、他者の意見や自己変革にオープンであることが関心事であり、「どう他者の考え方が私の成長を助けてくれるか」「自分自身の理解を修正するために、どう他者から情報・意見を得るか」といったレンズで物事を見ています。

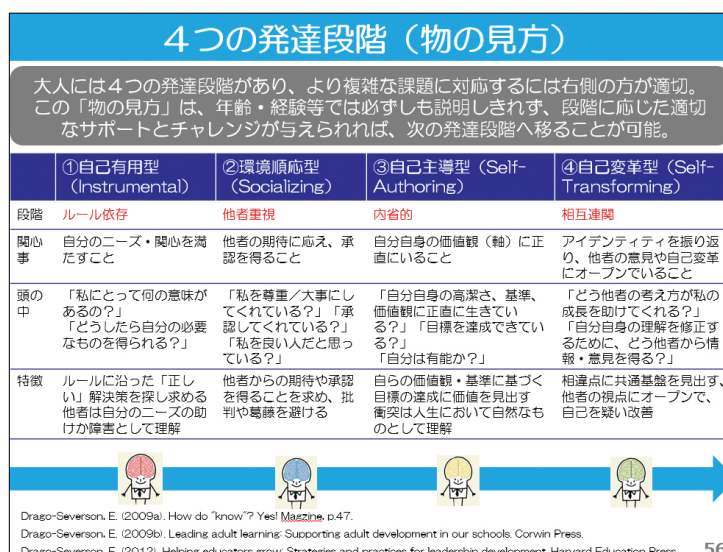
例えば、先ほど①で挙げた声掛けをすると、「これまで全然使ってなかったんですね。でも、一斉授業では子供達に必要な力が身に着いていないので、授業デザインもこれを機に変えていきたいです。」といった反応をするのが、このタイプの方です。

相違点に共通基盤を見出しながら、自分自身の価値観や自我を客観視し、批判して成長していくことができます。また、自己主導型の方とは異なり、自分の軸に固執したり、他者を変えたりするのではなく、他者によって変えられることを望んでいるため、他者の視点にオープンで、自己を疑い改善していくことができる段階と言えます。

構築発達理論では、より複雑な課題に対応していく上では、①より②、②より③、③より④の発達段階の方が適切であるとされています。また、この「物の見方」は、年齢・経験等では必ずしも説明しきれず、諸外国の研究では、約6割の人々は、段階①（自己有用型）～段階②（環境順応型）、又は段階②～③（自己主導型）の途中の段階であり、段階③（自己主導型）まで至っていないこと、段階④（自己変革型）の人は1%未満と極めて少ないこと、が挙げられています (Kegan & Lahey (2016)、Kegan (1988)、Torbert (1987))。

もちろん、この発達段階の移行は単線的なものではなく、また、固定的なものでもありません。そのため、次の発達段階に移行した後長い期間とどまったり、前の発達段階に戻ったりすることもあることや、一人の人であっても、場面や状況によって異なる「物の見方」を発揮する可能性があることに留意する必要があります。

以上をまとめたのが、下の図になります。



そして、こうした「物の見方」の異なる大人の成長を支える上では、その発達段階に応じた「サポート」（その人が居心地の良さを感じられるような場所を創っていくこと）と「チャレンジ」（その人にとっては居心地の悪い一歩だが、成長のために必要なこと）のバランスが重要であるとされています。以下、それぞれの発達段階ごとに見ていきましょう。

## ① 自己有用型(Instrumental Way of Knowing) 【ルール依存】

自己有用型の方は、責務をどう「正しい」やり方で実行するかに関心があります。そのため、「サポート」としては、以下のようなことが考えられます。

- ・ 明確な目標と期待を設定する。
- ・ 対話や同僚との協働のための1つ1つのことを手順化する。
- ・ ルールや目的の例を共有する。
- ・ 行動や判断の裏にある理由を明示する。
- ・ 特定のアドバイスやスキル、情報を提供する対話を行う。

また、「チャレンジ」としては、以下のようなことが考えられます。

- ・ 対話を通じて、多様な視野を理解する機会を提供する。
- ・ 抽象的な思考を必要とする責務を創出する。
- ・ 「正しい」解決策を超えた考えを促す。
- ・ 多様な視野がどう抽象的志向や視野の拡大を支えるか議論する。

## ② 環境順応型(Socializing Way of Knowing) 【他者重視】

環境順応型の方は、他人からどう自分が思われているかに関心があります。そのため、「サポート」としては、以下のようなことが考えられます。

- ・ 受容や所属意識を承認、考えを上司により承認する。
  - ・ 大人数で共有する前に、少人数で考えを共有する機会を提供する。
  - ・ 意見の相違で人間関係が害されないことを確保する。
- また、「チャレンジ」としては、以下のようなことが考

えられます。

- ・ 自分の価値観（軸）や基準を発達させる機会を提供する。
- ・ 意見の衝突を脅威なしに受け入れるよう支援する。
- ・ 他者による承認や判断への依存度を減らす。
- ・ 自身の承認欲求と価値観（軸）を区別できるよう支援する。

## ③ 自己主導型(Self-Authoring Way of Knowing) 【内省的】

自己主導型の方は、事象が自分の価値観（軸）に照らしてどうであるかに関心があります。そのため、「サポート」としては、以下のようなことが考えられます。

- ・ 多様な価値観・意見について学ぶ機会を提供する。
- ・ 自身の目標を探求する。
- ・ 過程から学ぶ機会を確保する。
- ・ 自身の能力を証明する機会、提案の批評やメンバーへのフィードバックの機会を提供する。

また、「チャレンジ」としては、以下のようなことが考えられます。

- ・ 自身の価値観（軸）を捨て、相反する選択肢を大事にしたり、他者の価値観にオープンになったりするよう促す。
- ・ 自身と異なる問題解決方法を受け入れるよう支援する。
- ・ 自身の実践やビジョンを批判するよう支援する。

## ④ 自己変革型(Self-Transforming Way of Knowing) 【相互連関】

環境順応型の方は、他者の意見を受けて自分自身をアップデートしていくことに関心があります。そのため、「サポート」としては、以下のようなことが考えられます。

- ・ 特に多様な文脈で、他者を支え関係を深化させることで成長する機会を提供する。
  - ・ 自身や他者、過程について学ぶことに重点を置き、協働や親密さを要する複雑なプロジェクトから学ぶ。
- また、「チャレンジ」としては、以下のようなことが考えられます。
- ・ 目的意識が不明確な時でもコミットメントを維持する。



- ・ 変革の過程の遅さや変革への障害から感じる葛藤を理解する方法を提供する。
- ・ 過程を乗っ取らず、結論に至るまでの道のりや発達段階の個人差を尊重する。

以上をまとめたのが、下の図になります。

その上で、校長先生同士で、こうした「物の見方」を意識するための「変化への免疫」を言語化するためのワークや、ご自身が大人である他者を支えようとして上手くいかなかった経験を紹介し、それに対して「自身や周りの人はどのような「物の見方」をしていたのか、その発達段階を踏まえれば他にどのような「サポート」や「チャレンジ」が考えられたか」といったことをともに議論するワークを行っていただきました。

参加した校長先生からは、例えば以下のようなコメントをアンケートでいただき、こうした自己を振り返ってアップデートする機会が学校管理職にも必要だということとを改めて感じたため、同様の研修を教頭会でも実施しました。

- ・ 心理的安全性については、サポートの部分しか考えていなかった。サポートとチャレンジ、居心地の悪いという部分を恐れていたと気付かされた。
- ・ これまでも、個人の特性を理解して関わろうという意識をもちやってくるつもりでしたが、いろいろな尺度や新しい見方を知ることができ、自分の引き出しが増えました。

**まとめ：リーダーシップとは**

- ✓ 「**居心地の悪い**」変革を伴うもの
- ✓ その際に、「**心理的安全性**」や適切な**サポートとチャレンジ**の確保が重要
- ✓ そうすれば、**一歩引いた「新たな物の見方**」で、教職員が、子供が、学校が、成長し続けることができるはず！

## (2) 教頭会研修会

加えて、令和5年度の教頭会研修会では、企業では実

発達段階（物の見方）に応じたサポートとチャレンジ				
大人には4つの発達段階があり、より複雑な課題に対応するには右側の方が適切。この「物の見方」は、年齢・経験等では必ずしも説明しきれず、段階に応じた適切なサポートとチャレンジが与えられれば、次の発達段階へ移ることが可能。				
	①自己有用型 (Instrumental)	②環境順応型 (Socializing)	③自己主導型 (Self-Authoring)	④自己変革型 (Self-Transforming)
段階	ルール依存	他者重視	内省的	相互連関
サ ポ ー ト	明確な目標と期待を設定 対話や同僚との協働のため の1つ1つの手順化 ルールや目的の例の共有 裏にある理由の明示 特定のアドバイスやスキル、 情報を提供する対話	受容や所属意識の承認、 考えの上司による承認 大人数で共有する前に少 人数で考えを共有する機 会提供 意見の相違で人間関係が 害されないことを確保	多様な価値観・意見につ いて学ぶ機会提供 自身の目標探求 過程から学ぶ機会の確保 自身の能力を証明する機会、 提案の批評やメンバーへの フィードバックの機会提供	特に多様な文脈で、他者を 支え関係を深化させること で成長する機会の提供 自身や他者、過程について 学ぶことに重点を置き、協 働や親密さを要する複雑な プロジェクトから学ぶ
チャ レンジ	対話を通じて多様な視野 を理解する機会を提供 抽象的な思考を必要とす る責務の創出 「正しい」解決策を超え た考えを促す 多様な視野がどう抽象的 志向や視野の拡大を支え るか議論	自分の価値観（軸）や基 準を発達させる機会提供 意見の衝突を脅威なしに 受け入れるよう支援 他者による承認や判断へ の依存度を減らす 自身の承認欲求と価値観 （軸）を区別できるよう 支援	自身の価値観（軸）を捨て、 相反する選択肢を大事にし たり他者の価値観にオープ ンになるよう促す 自身と異なる問題解決方法 を受け入れるよう支援 自身の実践やビジョンを批 判するよう支援	目的意識が不明確な時でも コミットを維持 変革の過程の遅さや変革へ の障害から感じる葛藤を理 解する方法の提供 過程を乗っ取らず、結論に 至るまでの道のりや発達段 階の個人差を尊重

Drago-Severson, E. (2009b). Leading adult learning: Supporting adult development in our schools. Corwin Press.

践が進んでいるものの、教育・学校現場ではまだまだ浸透していない「コーチング」や「1on1」といったことに関連して、以下のような視点や働き掛けについて紹介しました。

### コーチングを実践する上での視点

- 1on1は部下の成長のために行うものであり、**上司が状況把握をするためのものではない。**
- 次の行動＝問題への対処法について、**部下より先に上司が示してはならない。**
- 部下の話に、**自分の「納得」を求めない。**上司が「納得する」ための時間は上司のための時間になる。「納得」ではなく「共感」のスタンスで臨む。**部下の話を聴ききる。**
- 「**課題解決の場**」ではなく「**課題発見の場**」として活用する。焦らずじっくり取り組むと新たな面を見つけられる、拾えていなかった情報が拾える。
- 焦らず、辛抱強く待つ。**答えは必ず相手の中にある**という信頼を持って待つ。**沈黙を効果的に活用**する。すると、クリエイティブなアイデアがたくさん出てくる。

(出典：「1on1」部下を成長させるコミュニケーションの技法 (本間浩輔, タイムズ社, 2017) )  
 「シロコリ」式最強の育て方 人材マネジメントの新しい常識：1on1コーチング (世古勇一, かんき出版, 2017)  
 「コーチングが人を活かす 気持ちと能力を高める最新コミュニケーション技術」(鈴木義幸, ディスカヴァー・トゥエンティワン, 2020) )

### 上司から部下への働き掛けの3類型

○1on1に求められる能力は、「**ティーチング**」よりも「**フィードバック**」、「**フィードバック**」よりも「**コーチング**」が求められる。(教える<伝える<引き出す)

	ティーチング	フィードバック	コーチング
上司の働き掛け	教える	伝える	引き出す
部下の目指す状態	自分にはない知識を得る	自分がどう見えているかを知る	自分の考えや思いに気付く
求められるスキル	指導力	伝達力	質問力
ベーシックスキル	観察力、傾聴力、承認力		

(出典：「1on1」部下を成長させるコミュニケーションの技法 (本間浩輔, タイムズ社, 2017) )

その上で、実際に講師である私による2種類の1on1のケースを観察してもらい気づきを共有した上で、3人1組になり教頭先生同士で1on1を実施して相互のフィードバックを行っていただきました。参加した教頭先生からは、例えば以下のようなコメントをアンケートでいただき、人材育成のスキルを更に高める必要性を感じたところです。

- ・ 1on1 をじっくり行う中での普通の教職員との接し方についても気づきがありました。普段から、解決やアドバイスを急いだりしがち等。今日から実践していきたいです。
- ・ 人材育成については、日頃から難しさを感じていたもので、今回コーチングの意義ややり方を体験を通し

て教えていただいて、大変勉強になりました。ロールモデルを実際に見せていただいたので具体的なイメージが湧きました。

このように、学校管理職のリーダーシップ向上に「ここまで実施すれば完成」というゴールがある訳ではありません。ルーブリックの視点に関連したこうした一つひとつの地道な取組を積み重ねることで、改善のサイクルを回していきたいと考えています。

## おわりに ～政策を「実行する」ということ～

教育行政において、新しい政策を「作る」ことは、実はそれほど難しくはありません。

本当に難しいのは、そうして文字になった政策を、現場で真の変革につながるよう「実行」することです。

様々な政策文書でも、あまり「実行」されずに終わる、またはどのように「実行」されたかがあまり把握されていない、そんな政策が多くある気がしています。

本市では、教育改革として新たな政策が日々生まれていますが、そこで何よりも大切にしているのは「政策を作る段階から学校現場を巻き込む」ことです。

教育委員会が子供達に直接指導・支援をすることは、基本的にはありません。したがって、教育改革の主役である学校現場にそうした政策を「他人事」ではなく「自分事」として受け止めていただけるよう、汗をかくのが私たちの仕事であると思っています。

そして、「仏作って魂入れず」にならないよう、作った政策が日々の学校経営や教育活動の中で「参照される」仕組みを意図的に作ること。それが出来てはじめて、「机上の文書」ではなく、「生きた政策」になる、そんな風に考えています。

この「戸田市版学校経営ルーブリック」の策定、そして試行に至る一連の流れが、その1つのモデルとして、少しでも御参考になれば嬉しいです。

(次長兼教育政策室長 横田洋和)



※ 戸田市教育委員会では、教育改革の日々の取組を Facebook で、またそれに込めた思いを note で、それぞれ発信しております。頻繁に更新しておりますので、ご関心のある方は是非、フォローいただけますと幸いです。

★戸田市教育委員会 Facebook



★戸田市教育委員会 note



- 「シリコンバレー式最強の育て方 人材マネジメントの新しい常識：1on1 ミーティング」(世古詞一，かんき出版，2017)
- 「ヤフーの 1on1 部下を成長させるコミュニケーションの技法」(本間浩輔，ダイヤモンド社，2017)

## (参考文献)

- Drago-Severson, E. (2009a). How do "know"? Yes! Magazine, p.47.
- Drago-Severson, E. (2009b). Leading adult learning: Supporting adult development in our schools. Corwin Press.
- Drago-Severson, E. (2012). Helping educators grow: Strategies and practices for leadership development. Harvard Education Press.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization. Harvard Business Review Press.
- Kegan, R. (1998). In over our heads: The mental demands of modern life. Harvard University Press.
- Torbert, W. R. (1987). Managing the corporate dream: Restructuring for long-term success. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- 「コーチングが人を活かす 気持ちと能力を高める最新コミュニケーション技術」(鈴木義幸，ディスカヴァー・トゥエンティワン，2020)